

Jyrki Hero

Jalkapalloerotuomareiden perehdytyksen kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

3.5.2017



| | |
|--|--|
| Tekijä(t) Otsikko | Jyrki Hero Jalkapalloerotuomareiden perehdytyksen kehittäminen |
| Sivumäärä Aika | 21 sivua + 1 liite 3.5.2017 |
| Tutkinto | Tradenomi |
| Koulutusohjelma | Liiketalous |
| Suuntautumisvaihtoehto | Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen |
| Ohjaaja(t) | Lehtori Päivi Saariaho |
| <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia perehdytysmalli jalkapalloerotuomareille. Sen toimeksiantajana oli Keski-Uudenmaan Jalkapalloerotuomarikerho, joka on yksi Suomen suurimmista lajissaan. Jalkapalloerotuomarikerhojen toimintaan kuuluu muun muassa erotuomareiden rekrytoiminen, perehdyttäminen, kouluttaminen ja edunvalvonta. Toimeksiantajalla ei ole aikaisemmin ollut järjestelmällistä perehdytysmallia, ja opinnäytetyössä luotavan mallin avulla uusien erotuomareiden koulutus saatiin vastaamaan nykyjalkapallon asettamia vaatimuksia. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu perehdytyksestä sekä osaamisen johtamisesta.</p> <p>Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, joka koostuu raporttiosuudesta sekä erotuomarikouluttajien käyttöön tarkoitettuun perehdytysoppaasta. Raportissa käydään läpi nykytilanne ja sen aiheuttamat haasteet, aiheeseen liittyvä teoreettinen viitekehys, opinnäytetyön prosessi, tiivistelmä perehdytysoppaasta sekä prosessin ja produktin analysointi. Opinnäytetyön produktissa, perehdytysoppaassa, käydään perehdytysmalli läpi askel askeleelta aikajärjestyksessä, ja se pystytään ottamaan käyttöön sellaisenaan missä päin Suomea tahansa.</p> | |
| Avainsanat | perehdyttäminen, osaamisen johtaminen, erotuomari, perehdytysopas, perehdytysmalli |

| | |
|--|--|
| Author(s) Title | Jyrki Hero Developing Football Referee Introduction |
| Number of Pages Date | 21 pages + 1 appendices 3 rd of may 2017 |
| Degree | Bachelor of Business Administration |
| Degree Programme | Economics and Business Administration |
| Specialisation option | Leadership and Organization Development |
| Instructor(s) | Päivi Saariaho, Senior Lecturer |
| <p>The purpose of the thesis was to create an introduction guidebook for football referees. The study was commissioned by the Football Referee Club of Keski-Uusimaa, which is one of the biggest clubs in Finland of its kind. Recruiting, introduction, training and promotion of interest of Referees are all part of Football Referee Clubs' activities. The client has never before had a systematic introduction model for referees. As a result, the guidebook created in the thesis will help the training of new referees meet the requirements of football today. The theoretical framework included the theory on introduction as well as on competence management.</p> <p>The thesis is a project-based thesis, which consists of the report and the introduction guidebook to be used by referee trainers. The report consists of an introduction to the current situation and the challenges it has caused, the theoretical framework associated with the topic, the process of the thesis, a summary of the introduction guidebook as well as an analysis of the process and the product. In the guidebook, which is the product of the thesis, the introduction model was presented step by step in a chronological order. The guidebook can be taken into use as it is anywhere in Finland.</p> | |
| Keywords | introduction, competence management, referee, introduction model, introduction guide |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Työn aihe ja tavoite | 1 |
| 1.2 | Teoreettinen viitekehys sekä työn muoto | 2 |
| 1.3 | Toimeksiantaja | 2 |
| 1.4 | Nykytilanne ja erotuomaritoiminnan haasteet | 3 |
| 2 | Teoreettinen viitekehys | 4 |
| 2.1 | Perehdyttäminen | 4 |
| 2.1.1 | Hyvän perehdyttämisen kulmakivet | 5 |
| 2.1.2 | Perehdyttäjän vastuu ja kummin tärkeys | 7 |
| 2.2 | Osaamisen johtaminen | 9 |
| 2.2.1 | Strategia osaamisen johtamisen perustana | 10 |
| 2.2.2 | Henkilökohtainen ohjaus | 11 |
| 3 | Opinnäytetyön prosessi | 12 |
| 3.1 | Prosessiaikataulu | 12 |
| 3.2 | Prosessin aloittaminen | 13 |
| 3.3 | Haastatteluista tekemäni johtopäätökset | 13 |
| 3.4 | Kummitoiminnan testijakso | 16 |
| 3.5 | Koulutuksen lisääminen perehdytykseen | 16 |
| 4 | Jalkapalloerotuomareiden perehdyttämisopas | 17 |
| 5 | Produktin ja Prosessin analysointi | 19 |
| 5.1 | Produktin analysointi | 19 |
| 5.2 | Prosessin analysointi | 19 |
| 5.3 | Onnistumisen mittarit | 20 |
| | Lähteet | 22 |
| | Liitteet | |
| | Liite 1. Jalkapalloerotuomareiden perehdytysopas | |



1 Johdanto

1.1 Työn aihe ja tavoite

Opinnäytetyön aiheena on luoda erotuomarikerhojen käyttöön uusien aloittavien jalkapalloerotuomareiden perehdyttämisosas. Oppaassa neuvotaan, miten heille luodaan lyhyen peruskoulutuksen sijaan koko vuoden kestävä perehdytysohjelma. Oppaaseen on tuotu liike-elämästä tuttuja käytäntöjä sekä ammattimaisuutta, joilla perehdytys nostetaan työtehtävän haastavuuden vaatimalle tasolle. Aiheeseen liittyvät ongelmakohdat on saatu toimeksiantajalta ja lopullinen työn rajaus on päätetty teema-haastatteluiden jälkeen yhdessä. Perehdytysopas voidaan ottaa käyttöön missä tahansa erotuomarikerhossa Suomessa, toiminta-alueen sijainnista riippumatta.

Oppaan tavoitteena on luoda järjestelmällinen perehdytysmalli, jossa riittävän koulutuksen ja tuen myötä luoda uusille erotuomareille rakennetaan toimintaympäristö sekä toimintamallit, jotka antavat aikaisempaa paremman mahdollisuuden selvitä haasteellisista erotuomaritehtävistä. Tarkoituksena on mahdollistaa heille kehittyminen omien kykyjensä mukaisesti ja luoda heille uran kriittisessä alkuvaiheessa riittävä työrauha sekä tukiverkosto. Lisäksi perehdytysmallin kautta pyritään luomaan terve itseluottamus omiin kykyihinsä, minkä johdosta he pystyvät käsittelemään kentillä tapahtuvan kilpailun painetta.

Perehdytysmallia seuraamalla uusi erotuomari oppii sisäistämään aikaisempaa paremmin ottelutehtävissä tarvittavat teoreettiset taidot sekä ymmärtämään fyysisen kunnan merkityksen kiitettävän suorituksen saavuttamisessa. Lisäksi hän pääsee harjoittelemaan näitä taitoja valvotussa ja turvallisessa ympäristössä ensin yksinkertaisilla käytännön harjoitteilla ja myöhemmin oikeassa ottelutilanteessa kokeneen kouluttajan ollessa paikalla tukemassa häntä. Palautteen vastaanottamisesta ja siitä oppimisesta tulee normaalitilanne, ja uusi erotuomari oppii ymmärtämään sen tärkeyden oman kehittymisensä kannalta.

1.2 Teoreettinen viitekehys sekä työn muoto

Teoreettisena viitekehysenä perehdytysoppaassa käytetään teoriaa perehdyttämisestä sekä osaamisen johtamisesta. Perehtymisprosessin avulla uusi tulokas oppii organisaation tavoille ja sisäistää uudet tehtävät. Perehdytysuunnitelma on lähtöisin osaamisen johtamisen toimintasuunnitelmasta. Osaamisen johtaminen on kokonaisvaltaista, koko organisaation toiminta- ja kilpailukyvyn vahvistamista ja varmistamista osaamisen avulla. (Viitala 2005, 15, 355-365.)

Työn muotona on toiminnallinen opinnäytetyö. Ammattikorkeakoulun toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät käytännön toteutus ja sen raportointi. Se voi muun muassa tavoitella käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista tai työn järjeistämistä, tai se voi olla myös esimerkiksi jonkin tapahtuman toteuttaminen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä valmistuu aina lopputuote, produktio, joka voi alasta riippuen olla kirja, vihko, opas, kotisivut tai esimerkiksi näyttely. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

1.3 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä toimii Keski-Uudenmaan jalkapalloerotuomarikerho ry, jossa on kaudella 2016 yhteensä 110 rekisteröityä jäsentä. Näistä noin 90 on aktiivisesti mukana toiminnassa. Yhdistyksen jäsenmäärä on pysynyt lähes samana jo vuosia, keski-ikä ollessa jatkuvassa nousussa. Määrällisesti tuomareita on alueen tarpeisiin nähden liian vähän ja sen takia osa alueen otteluista hoidetaan muiden kerhojen toimesta. Vaikka perehdytysopas on suunniteltu myös yleispäteväksi käytettäväksi maantieteellisestä sijainnista riippumatta, on sen tekemisessä lähdetty ensisijaisesti vastaamaan suoraan toimeksiantajan ongelmiin.

Suomessa on jalkapalloerotuomarikerhoja laskentatavasta riippuen noin 40 – 50 kappaletta. Ne ovat maantieteellisesti jakautuneet läpi suomen, luonnollisesti seuraten alueita, jossa jalkapalloa harrastetaan. Valtaosa kerhoista on pieniä, mutta myös suurempia, noin 50 – 100 jäsentä sisältäviä kerhoja muutamia. Opinnäytetyön toimeksiantaja, Keski-Uudenmaan jalkapalloerotuomarikerho on yksi suomen suurimmista. Jokainen jalkapalloerotuomarikerhoista on jäsenenä suomen jalkapalloilun kattojärjestössä Palloliitossa, ja tuomareiden otteluista saamat palkkiot kulkevat sen kautta. Näin ollen kerhojen toimintabudjetit ovat varsin maltillisia, eikä niillä ole palkattua henkilökuntaa.



Kerhojen tehtävät vaihtelevat suuresti. Aikaisemmin oli hyvin normaalia, että ne hoitivat itsenäisesti oman alueensa asettelun, eli määräsivät tuomarit otteluihin. Varsinkin isoilla kerhoilla puhuttiin tuhansista otteluista ja sillä oli suuri merkitys kerhoille sekä henkisesti että taloudellisesti. Tämä on kuitenkin viime vuosina monilla alueilla muuttunut, kun palloliiton hallinnoimat piirit ovat ottaneet asettelun itselleen ja keskittäneet useamman alueen toimintaa yhteen. Tulevaisuudessa kerhot joutuvat entistä enemmän keskittymään uusien erotuomareiden kouluttamiseen sekä edunvalvontaan ja heidän oppimisensa tukemiseen kohti haastavampia otteluita.

1.4 Nykytilanne ja erotuomaritoiminnan haasteet

Yksi tämän hetken suurimpia haasteita erotuomaritoiminnassa on aloittavien erotuomareiden korkea lopettamisprosentti ensimmäisten vuosien aikana. Tähän yhtenä suurimpana syynä on nuorten jalkapallonpelaajien taitotason sekä pelinopeuden, ja sitä myötä tehtävien haasteellisuuden kasvaminen kaikissa ikäluokissa. Lisäksi kentän laidalta erotuomariin kohdistuva paine ja ennen kaikkea riittävän tuen ja suoritusvarmuuden puuttuminen uran kriittisessä alkuvaiheessa vaikuttaa negatiivisesti.

Kokonaisuuden kannalta tämä haastava tilanne aiheuttaa monia ongelmia. Korkeammille sarjatasoille, edes piirin huipputasolla, puhumattakaan suomenlaajuisista huippusarjoista, ei nouse riittävästi lahjakkaita nuoria tuomareita, näiden lopettaessa lajin parissa toimimisen jo ennen täysi-ikäiseksi kasvamistaan. Huippusarjoissa vaihtoehtoisiksi muodostuu joko entistä vanhempien tai liian kokemattomien tuomareiden käyttäminen otteluissa, jotka kummatkin johtavat pitkässä juoksussa erotuomaritoiminnan laadun heikkenemiseen. Piiritasolla pelaajamäärien ja sitä myötä otteluiden määrän jatkuva kasvaminen yhdistettynä nuorten erotuomareiden lopettamiseen lisää painetta vanhempia erotuomareita kohtaan. Tämä taas aiheuttaa sekä suoritusten laadun heikkenemistä, mutta myös kasvavassa määrin väsymistä ja loukkaantumisia. Kaiken kaikkiaan ongelmat ovat todellisia ja niihin täytyy pyrkiä aktiivisesti löytämään ratkaisuita.

Tällä hetkellä Kujek ry:ssä koulutetaan uusia erotuomareita keskiarvoisesti noin 15 henkilöä vuodessa. Erotuomarin peruskoulutuksen materiaalit tuotetaan kerholle jalkapallon kattojärjestön Palloliiton toimesta ja ne päivitetään vuosittain. Palloliitto myös määrittää koulutuksen keston. Peruskoulutuksen pääkouluttajana toimii yksi suomen parhaista erotuomareista, Fifa-erotuomari Jari Järvinen ja sen kesto on yhdeksän tuntia. Tämä koulutus on jaettu kahteen päivään, jonka jälkeen koulutettavat suorittavat



sääntötuntemusta määrittävän sääntökokeen. Mikäli he suorittavat kokeen hyväksytysti, saavat he erotuomarin statuksen ja pääsevät erotuomariksi piirin virallisiin otteluihin. Mikäli koetta ei hyväksytty, joutuvat he tekemään omatoimisesti harjoitustehtäviä, joiden hyväksytyn palauttamisen jälkeen heidät voidaan hyväksyä erotuomariksi. Koulutuksen jälkeen uusi tuomari aloittaa erotuomarina toimimisen nuorten junioreiden otteluista. Oman kehittymisensä myötä hänellä on seuraavina vuosina mahdollisuus siirtyä vanhempiin junioreihin ja myöhemmässä vaiheessa tuomita aikuisten otteluita. (Järvinen 2015).

Tällä hetkellä uusille erotuomareille ei järjestetä ensimmäisen vuoden aikana yhdeksän tunnin peruskoulutuksen lisäksi muuta koulutusta, eikä siihen sisälly minkäänlaista käytännön harjoittelua. Kerhon johtokunta tarjoaa kyllä näennäistä tukiverkostoa, mutta yhteisten tapaamisten puutteen takia tämä mahdollisuus jää etäiseksi. Käytössä ei ole henkilökohtaista opastusta eikä mentori toimintaa järjestetä. Henkisen tuen ja taitotasoon kasvun kannalta tärkeää ottelukouluttamista tapahtuu kauden aikana hyvin satunnaisesti, ja kouluttajan saaminen paikalle otteluun vaatii tuomarilta vähintäänkin erittäin aktiivista omaa toimintaa. Onkin arkipäivää, että uudet tuomarit joutuvat kohtaamaan virallisten otteluiden tuomat haasteet yksin käytännössä kokonaan ilman erotuomari-kerhon tukea.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi tulokas omaksuu uuden tehtävän ja oppii tuntemaan uuden työympäristönsä. Perehdytyksellä pyritään varmistamaan, että uusi työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa tehtävässään ja pystyy mahdollisimman nopeasti suoriutumaan siinä itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2015.) Perehdyttämisen kautta uusi tulokas oppii ymmärtämään oman roolinsa ja osuutensa yrityksen toiminnassa. Oman tehtävänsä ymmärtäminen kokonaisuudessa on tärkeää motivaation kannalta. (Liski & Horn & Villanen 2007, 8.)

Hyppäsen (2015) mukaan perehdyttämistä voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta:

- työlainsäädännön velvoitteet
- tehtävässä onnistumisen edellytykset



- uuden työntekijän kokemus työsuhteen alkuvaiheesta.

Työnantaja on lain mukaan velvollinen huolehtimaan työturvallisuudesta ja työn ohjeistuksesta (Hyppänen 2015). Yksi perehdyttämisen päämäärä on työtapaturmien ja vaaran välttäminen. Työnantaja on velvollinen varmistamaan, että jokainen työntekijä on ohjeistettu työhön liittyvistä työpaikan vaara- ja haittatekijöistä. (Liski ym. 2007, 9.)

Perehdytyksessä on hyvä muistaa, että jos uutta henkilöä ei auteta alkuun uudessa tehtävässä eikä keskeisiä asioita neuvota, ei kannata odottaa tuloksia lyhyellä aikavälillä. Mikäli uudesta tulokkaasta ei huolehdi eikä häntä auteta, on vaara, että hän päättää työsuhteen ennen koeajan loppumista. Hyvän perehdytyksen kautta jopa epämääräinen työtehtävä voi muuttua selkeäksi ja motivoivaksi kokonaisuudeksi. (Hyppänen 2015.)

Kaksisuuntaisuus on tärkeä osa perehdytystä. Uudella tulokkaalla voi olla paljon annettavaa, jos hänen osaamistaan osataan hyödyntää organisaatiossa. Perehdytyksestä tulee huolehtia myös silloin, kun työntekijä palaa pitkän poissaolon jälkeen tehtäväänsä. (Hyppänen 2015.) Perehdytysprosessin hyvä suunnittelu on tärkeää, sillä sen aikana uusi tulokas luo kuvan yrityksestä tai organisaatiosta. Tämä kuva välittyy nopeasti eteenpäin varsinkin silloin, kun vaihtuvuus on organisaatiossa suuri. (Liski ym. 2007, 8.) Hyvin suunnitellun perehdyttämisen ansiosta uusi tulokas tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi (Hyppänen 2015).

Parhaimmillaan perehdyttäminen kehittää uuden tulokkaan lisäksi myös työyhteisöä ja koko organisaatiota. Perehdyttämisen tavoite on aina perehtymisen helpottaminen, nopeuttaminen ja laadullinen parantaminen. Perehdyttäminen on prosessi, jossa perehtyminen on lopputulos. (Kupias & Peltola 2015.)

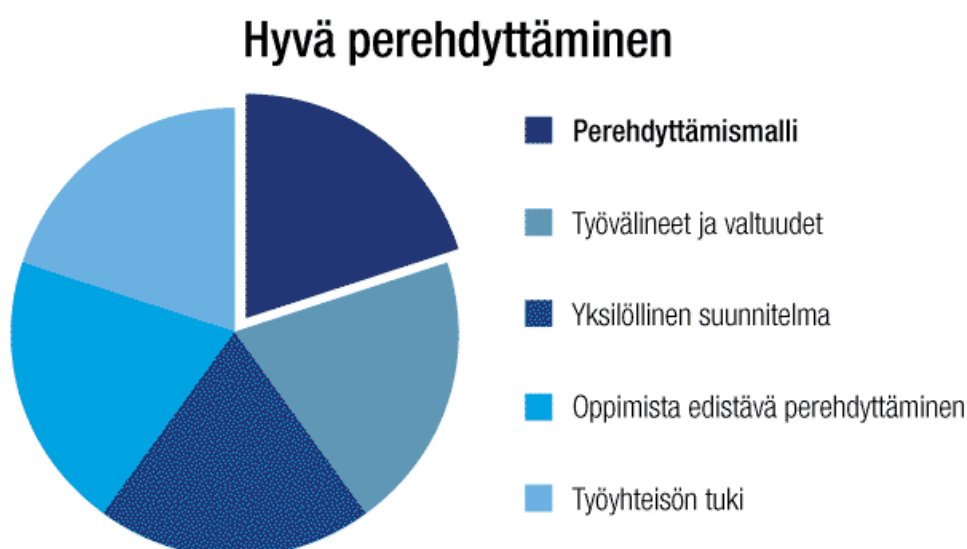
2.1.1 Hyvän perehdyttämisen kulmakivet

Hyvän perehdyttämisen tavoite on antaa uudelle tulokkaalle hyvä alku uudessa organisaatiossa. Sen voi myös nähdä lisäävän uuden tulokkaan sitoutumista uuteen organisaatioon ja vähentävän vaihtuvuutta. (Liski ym. 2007, 7.) Onnistunut perehdyttäminen vaatii hyvää suunnittelua ja johtamista (Kupias & Peltola 2015). Systemaattinen perehdytysjärjestelmä on hyödyllinen organisaatiolle, sillä se on käytännöllinen ja varmistaa perehdytyksen laadun. Perehdytysjärjestelmä tai suunnitelma ei ole pysyvä vaan sitä



tulisi jatkuvasti kehittää. Perehdytysjärjestelmässä määritellään miten, missä ja millä väleillä perehdytys tapahtuu sekä kuka sen suorittaa. (Liski ym. 2007, 19, 24.)

Kupiaan & Peltolan (2015) mukaan hyvässä perehdyttämisessä on viisi tärkeää osa-aluetta: hyvä perehdyttämismalli, työvälineet ja valtuudet, yksilöllinen perehdytysuunnitelma, suotuisa oppimisympäristö sekä tukeva työyhteisö.



Kuvio 1. Hyvän perehtymisympäristön osa-alueet (Kupias & Peltola 2015).

Hyvä perehdyttämismalli on kaikkien tiedossa ja hyvin suunniteltu. Kaikki toimijat tietävät oman roolinsa. Samalla perehdytysuunnitelma on myös yksilöllinen ottaen huomioon jokaisen uuden tulokkaan yksilölliset tarpeet. Yksilöllinen suunnitelma motivoi perehtyjää ja nopeuttaa tämän oppimista. Oppimiseen tarvitaan myös oikeat ja asianmukaiset työvälineet. On myös hyvä varmistaa, että tehtävään liittyvät valtuudet ja luvat ovat kunnossa ennen kuin tulokas aloittaa uudessa tehtävässä. Uuden tulokkaan oppimista tukee myös suotuisa oppimisympäristö. Tämä tarkoittaa sitä, että uusi tulokas tietää kehen kääntyä ja saa helposti tarvittavaa tukea ja opastusta matkan varrella. Oppimista edistää myös palautteen antaminen, jotta tulokas tietää miten suoriutuu uudessa tehtävässään. Viides osa-alue on oppimista edistävä työyhteisö ja yhteisöllisyys. Muun yhteisön vaikutus uuteen tulokkaaseen on tärkeä, sillä se voi joko estää tai edistää oppimista. Kaikkien viiden osa-alueen on oltava kunnossa, muuten perehdytys saattaa epäonnistua. Organisaation kannalta perehdytyksen onnistumista mitataan

sillä, miten hyvin uusi tulokas pystyy toimimaan täysipainoisesti uudessa tehtävässään. (Kupias & Peltola 2015.)

Perehdyttäminen on tärkeää sekä organisaation että yksilön kannalta. Sen lisäksi, että perehdyttämisen tärkeänä tavoitteena tulisi olla se, miten hyvin uusi tulokas omaksuu organisaation tai järjestön toimintatavat ja kulttuurin, on myös hyvä muistaa uuden tulokkaan tuomansa uusi osaaminen. Organisaation tulisi pystyä hyödyntämään perehdyttämisen kautta luomaa mahdollisuutta kehittää organisaatiota ja vahvistaa sen uudistumiskykyä. Näin ollen, perehdyttäminen voidaan nähdä kehittämisen välineenä, jos perehdytysprosessiin suhtaudutaan kaksisuuntaisena interaktiivisena tapahtumana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 16-17, 29)

Perehdyttäminen vaatii organisaatiolta sekä aikaa että rahaa. Siksi on tärkeää tarkistaa perehdyttämisen onnistuminen. Hyvä ja myös huono perehdyttäminen todentuu viime kädessä uuden tulokkaan tehtävien sisäistämisenä. Joskus hyvään lopputulokseen päästään huonosta perehdyttämisestä huolimatta, ja toisinaan hyväkään perehdytys ei tuota hyvää lopputulosta. Tavoitteena on kuitenkin aina perehtymisen helpottaminen, nopeuttaminen ja laadullinen parantaminen. Selkeät tavoitteet perehtymisellä luo hyvän pohjan (perehdyttämisen) arviointia varten. Mitä selkeämmät tavoitteet, sitä helpompaa on arvioida perehdyttämisen onnistumista. Siksi on tärkeää suunnitella mihin tehtävään uusi tulokas tulee ja mitä hänen tulisi osata perehdytysjakson jälkeen. Perehtymistä voidaan arvioida tarkastamalla miten hyvin uusi tulokas on sisäistänyt nämä asiat. (Kupias & Peltola 2015.)

2.1.2 Perehdyttäjän vastuu ja kummin tärkeys

Isossa organisaatiossa uuden henkilön perehdyttämiseen voi osallistua useita henkilöitä (Kupias & Peltola 2015). Esimiehellä on kuitenkin aina päävastuu uuden tulokkaan perehdytyksestä, vaikka itse tehtävän opastuksen hoitaisivatkin muut. Usein on myös tarkoituksenmukaista, että kollega vastaa varsinaisen työtehtävän opastuksesta. (Liski ym 2007, 12.)

Perehdyttäjiä voi kutsua kummeiksi, mentoreiksi, tutoreiksi ja niin edelleen. Se, miksi perehdyttäjiä kutsutaan, ei ole niin tärkeää. Pääasia perehdyttämisessä on, että jokainen, joka osallistuu uuden tulokkaan perehdyttämiseen tietää ja tuntee oman roolinsa perehdytysprosessissa. (Kupias & Peltola 2015.) Hyvä perehdyttäjä on kokenut tekijä,



mutta samalla sen verran uusi, että muistaa, millaista on tulla uutena organisaatioon (Kjelin & Kuusisto 2003, 195).

Tässä työssä olen päättänyt keskittyä kummin rooliin perehdytyksessä. Kummi on uudelle tulokkaalle nimetty henkilö, joka on apuna konkreettisissa asioissa, ja jonka luo perehdytettävän on helppo kääntyä. Hän toimii uuden tulokkaan tutorina. Kummin on hyvä olla kokeneempi henkilö, jolla on pitkä kokemus sekä runsaasti monipuolista ja hiljaista tietoa organisaatiosta ja sen toiminnasta. (Kupias & Peltola 2015.)

Kummitoiminnalla tarkoitetaan sitä, että kummi ohjaa uutta tulokasta ja toimii tämän tukena uudessa tehtävässä. Silloin kun organisaation perehdyttäminen tapahtuu kummitoiminnan kautta, kummi on se joka vastaa uuden henkilön perehdyttämisestä. Hänen tehtävänsä on antaa selkeitä ohjeita, joilla uusi tulokas tulee suoriutua työtehtävistä. Kummi ohjaa uutta tulokasta tekemään hyvää ja laadukasta työtä sekä opastaa tätä käyttämään oikeita ja turvallisia työmenetelmiä. Tämän lisäksi kummin tulisi osata antaa palautetta sekä kannustaa uutta tulokasta itsenäiseen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun. Kummin tehtävä on myös edesauttaa uuden henkilön sisään pääseminen työyhteisöön varmistaen, että uusi henkilö tuntee olonsa tervetulleeksi uuteen organisaatioon. (Liski ym. 2007, 12.)

Hyvä kummi on tietoinen omasta roolista ja tärkeydestä perehdytysprosessissa. Hän toimii ammattitaidolla, on motivoitunut ja huomioi eri ihmisten tavat oppia uusia asioita. (Liski ym. 2007, 13.) Kummin on toimittava vastuullisesti ja välttää varsinkin negatiivisten asenteiden välittämistä eteenpäin uudelle tulokkaalle. Kummin on myös tärkeä tunnistaa vääriä tai vanhentuneita toimintatapoja, jotta nämä eivät siirry eteenpäin. Hyvä kummi osaa kuunnella ja antaa uudelle tulokkaalle tilaa kysyä ja kerrata asioita. Erityisen tärkeä kummin ominaisuus on kärsivällisyys. Uudelle tulokkaalle voi joutua moneen kertaan käymään saman asian läpi. Tämä voi tuntia turhauttavalta, mutta on välttämätöntä. Kummitoiminnassa perehdyttäjänä toimivan kummin osaaminen ja hiljainen tieto on keskiössä. Kummitoiminta onkin hyvin tehokasta varsinkin hiljaisen tiedon välittämiseen. (Kupias & Salo 2014.)

Myös perehdytettävällä on oma vastuunsa onnistuneen perehdytysprosessin takaamisessa. Pelko ja jännitys saattavat vaikeuttaa uusien asioiden sisällyttäminen ja pitkittää prosessia. Omalla aktiivisuudellaan ja avoimuudellaan perehdytettävä voi itse vaikuttaa siihen, miten nopeasti omaksuu uuden tehtävän. (Liski ym. 2007, 13.)



Pelkkä tekeminen ja asioista lukeminen ei aina riitä, vaan tehtävistä ja tavoista on hyvä keskustella kokeneempien kollegoiden kanssa. Tällöin niiden tarkoitus ja oma rooli saattaa avautua uudella tavalla. (Liski ym. 2007, 13.)

2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen konseptina on laaja. Rankimman mittapuun mukaan tieteellisesti hyväksyttyjä teorioita osaamisen johtamisesta ei ole paljon. Sen sijaan kirjallisuutta ja eri malleja löytyy, jossa osaamisen johtamista tarkastellaan eri näkökulmista. (Viitala 2005, 9.) Viitalan (2005, 14) mukaan osaamisen johtaminen sisältää kaiken tarkoituksellisen toiminnan, minkä kautta organisaation osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien vaatima osaaminen nyt sekä tulevaisuudessa. Organisaation keskeinen kilpailukyky riippuu ennen kaikkea siitä miten hyvin organisaatiossa osataan, kuinka osaamista käytetään sekä kuinka nopeasti osaamista uudistetaan. (Viitala 2005, 63.)

Viitala (2005, 19-20) esittää mallin, jonka avulla voi tarkastella osaamisen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Tekijöihin hän luettelee:

- subjektin, eli itse tekijän
- tekijän työn kohteen, eli tavoitteet ja aikaansaannokset
- välineet, sekä fyysiset että ajatukselliset työvälineet, joilla tekijä suorittaa tehtävänsä
- yhteisön, jossa toiminta tapahtuu
- säännöt, joita on noudatettava toiminnassa sekä
- organisatorisen työnjaon ja järjestelmän, jotka luovat puitteet toiminnalle.

Malli auttaa jäsentämään jokaista toiminnassa olevaa elementtiä sekä tarjoaa kehyksen myös niiden välisten yhteyksien tarkkailuun. Sen avulla on mahdollista huomioida sekä yksilön suorittamaa tehtävää että ympäristö, jossa toiminta tapahtuu.

2.2.1 Strategia osaamisen johtamisen perustana

Osaamisen johtaminen on tietyllä tavalla strategian toteuttamista. Mitä vaikeampi ennustettavuus markkinoilla on, sitä tärkeämpää on omata sellaista osaamista joka tukee organisaatiota nykykilpailutilanteessa, että kilpailutilanteen muutoksissa. (Viitala 2005, 67.)

Hyppäsen mukaan osaamisen johtamista voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin: määrittäminen, arviointi, kehittäminen/hankinta, hyödyntäminen ja seuranta. Organisaation visio ja strategia luovat pohjan osaamisen johtamisen määrittämiselle ja kehitykselle. Strategian pohjalta tunnistetaan kriittiset osaamisalueet, joille asetetaan osaamistavoitteet. (Hyppänen 2015.) Selkeät tavoitteet ovat tärkeä osa onnistumiselle. Niiden kiinnekohta tulisi olla organisaation tulevaisuuden tahtotila tai päämäärä. Sillä ilman tarkkaa suuntaa on vaikea suunnitella reittiäkään. (Viitala 2005, 15–16.)

Kun tavoitteet on asetettu alkaa osaamisen nykytilan arviointi. Arviointityötä tulee tehdä organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. (Hyppänen 2015.) Tyypillisesti osaamisen arviointia tehdään tutkimalla missä suurimmat osaamispuutteet sijaitsevat suhteessa tavoitetilaan. Kun puutteet on tunnistettu, niitä aletaan kuromaan umpeen erilaisin kehitystoimenpitein. (Viitala 2005, 16.) Osaamisen johtamisen arvioinnissa arvioidaan riittääkö henkilöstön nykyinen osaaminen vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja paljon osaamiseen on panostettava. Osaamiskartoituksen avulla saadaan selville organisaation osaamisen nykytilan ja tavoitetason välinen kuilu. (Hyppänen 2015.) Tärkeintä osaamisen arvioinnissa on selkeän nykytilanteen identifioiminen. Vain sen kautta voidaan luoda uutta tietä kehittämiselle. (Viitala 2005, 15–16.) Arviointi luo pohjan seuraavalle tasolle joka on osaamisen kehittäminen tai hankinta, tarkoittaen joko nykyhenkilöstön kehittämistä tai uusien osaajien rekrytointia. (Hyppänen 2015.)

Menestymisen kannalta tärkeintä on osaamisen hyödyntäminen kaikilla tasoilla sekä osaamisen säännöllinen seuranta, joka kohdistuu kaikkiin edeltäviin vaiheisiin. On tarkasteltava määritysvaihetta ja sen lopputuloksen perusteluja, arvioinnin suunnittelua ja toteutusta, osaamisen hankinta- ja kehityksen sekä osaamisen hyödyntämisen onnistumista. Menestyminen edellyttää jatkuvaa uudistumista, kehittämistä ja oppimista. Osaamisen kehittämissuunnitelmat laaditaan organisaation tarpeiden mukaan. Kehittämissuunnitelma voi olla joko organisaatiotasolla tai tarkennettuna yksiköittäin, ryhmittäin, tiimeittäin, tehtävittäin ja jopa yksilöittäin. (Hyppänen 2015.)



Osaamisen tason kehittyminen tulisi näkyä joko toiminnan tai laadun tehostumisessa ja viime kädessä organisaation kannattavuuden paranemisena. Arviointi on tärkeä organisaation kehityksen kannalta, sillä sen kautta osaamisen johtamismalleja voidaan kehittää ja uudistaa. (Viitala 2005, 15–16.)

2.2.2 Henkilökohtainen ohjaus

Yksilön osaamisen suunnittelu ja ohjaus on organisaation kehityksen onnistumiselle yhtä tärkeää kuin koko organisaation osaamisen johtaminen. Erityisen tärkeää yksilön osaamisen johtamisessa ovat henkilökohtaisten oppimistarpeiden ja kehittymistoiveiden tunnistaminen. (Hyppänen 2015.)

Tästä syystä säännöllisesti pidettävät kehityksen arvioinnit kuten henkilökohtaiset kehityskeskustelut ovat tärkeä osa organisaation kehittävää toimintaa. Kehityskeskustelujen tavoitteena on sen päätteeksi luoda kehityssuunnitelma, joka pitää sisällään sovitut osaamisen kehystoimenpiteet menetelmineen ja tavoitteineen. (Hyppänen 2015.) Selkeät tavoitteet mahdollistavat osaamisen kehityksen arviointia (Viitala 2005, 16).

Tärkeä osa kehityskeskustelua on palautteen antaminen ja saaminen. Palautteen antaminen ei kuitenkaan tulisi rajoittua vain kehityskeskusteluihin. Se tulisi olla osa organisaation vuorovaikutusta, oppimista ja kehittämistä. Palautteen kohteena on sekä tehtävä ja sen suorittaminen että koko yhteisön, työn ja työntekijän kehittäminen. Mikäli suoraa palautetta ei anneta, on riski, että ihmiset eksyvät reitiltään, jatkavat ei-toivottuja toimintatapoja ja tekevät omia vääränlaisia tulkintoja. Pahimmassa tapauksessa palautteen puuttuminen johtaa motivaation alenemiseen ja tehokkuuden laskemiseen. Palautteen anto on siksi tähdellinen kaikelle kehitykselle. Se toimii peilinä sekä yksittäiselle tekijälle, ryhmälle että koko organisaatiolle. (Kupias & Peltola & Saloranta 2013.)

Hyvä vuorovaikutus on tärkeä sekä strategian että tavoitteiden onnistumisessa. Jokaisessa organisaatiossa on arvioitava keskustelujen määrää ja laatua. Ohjeita voidaan antaa kehityskeskustelujen, ohjauskeskustelujen ja kokousten kautta. Onnistunut palautekulttuuri kohentaa yksilön itsetuntemusta ja yleistä työilmapiiriä. Sen



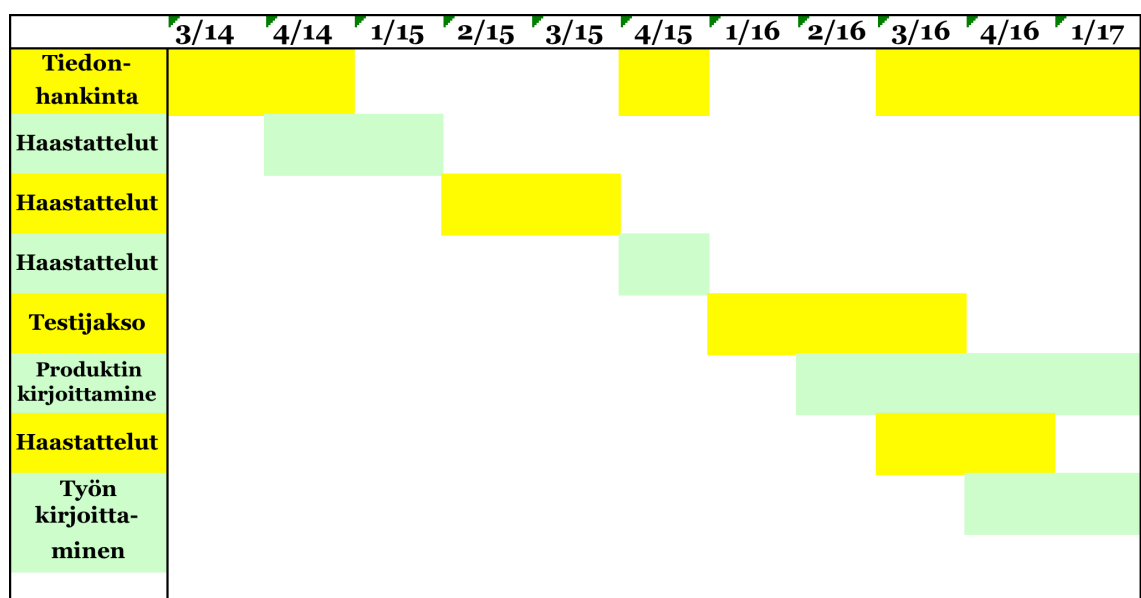
myötä suoritukset kehittyvät kuten myös oppiminen ja oikeanlainen tekeminen. (Kupias ym 2013.)

3 Opinnäytetyön prosessi

Aloitin jalkapalloerotuomarina toimimisen uudestaan pitkän tauon jälkeen alkuvuodesta 2014. Nuorempana ollessani erotuomarina, en ollut kiinnittänyt huomiota toiminnan hallinnollisiin ongelmiin. Nyt vanhempana, opiskeluiden sekä työelämän kokemuksen avustamana, kiinnitin nopeasti huomiota toiminnan heikkoon organisointiin sekä kehittämistyön heikkoon tilaan. Voikin sanoa, että opinnäytetyönä alkutahdit lyötiin tässä vaiheessa, ruvetessani nopeasti hahmottelemaan mahdollisuutta liittää yhteen opiskeluni ja harrastukseni kehittäminen.

3.1 Prosessiaikataulu

Opinnäytetyön prosessi alkaa vuoden 2014 keväästä jatkuen vuoden 2017 alkupuolelle saakka. Alla olevasta janadiagrammista sen hahmottaminen on helppoa. Huomionarvoista on, että selkeiden haastatteluiden lisäksi alaan liittyvää keskustelua ja pohdintaa on pidetty tiedonhankintamielessä yllä lukemattomien erotuomareiden kanssa läpi koko ajanjakson. Janadiagrammin aikajana on kuvattu kvartaaleittain.



kuvio 2. Opinnäytetyöprosessin aikataulu.

3.2 Prosessin aloittaminen

Vuoden 2014 syksyllä päätin virallisesti käynnistää opinnäytetyöni tekemisen. Tässä vaiheessa en vielä tiennyt, minkä tyyppinen työ siitä tulisi tai miten aiheen rajaisin, mutta olin päättänyt, että se liittyisi jollain tavalla jalkapalloerotuomaritoiminnan kehittämiseen. Olin edellisenä vuonna palannut pitkän tauon jälkeen kyseisen harrastuksen pariin, ja harmikseni huomannut, että kehittämistoiminta erotuomarikerhossamme oli jäänyt retuperälle. Tuntuikin mielekkäältä päästä tekemään opinnäytetyö, josta olisi oikeasti hyötyä tulevaisuudessa.

Ensimmäisessä vaiheessa aloitin työn jäsentämisen kahta eri suuntalinjaa käyttäen. Ensinnäkin, aloitin tutustumaan erotuomarikerhomme toimintaan syvällisemmin, ja sitä varten sain kerhon johtokunnalta luvan tutustua vanhoihin kokouspöytäkirjoihin. Toiseksi, rupesin syventymään aiheeseen liittyvään teoriaan, kuten muun muassa osaamisen johtamiseen.

Päästyäni työn kanssa vauhtiin, siirryin seuraavaan vaiheeseen, joka oli teemahaastattelut. Vielä tässä vaiheessa, kunnianhimoisena ajatukseni oli rakentaa opas koko erotuomarikerhon toiminnan kehittämiseen, ja tähän halusin mielipiteitä sekä ajatuksia muilta aiheen parissa työskennelleiltä. Saadakseni arvokasta lisätietoa, haastattelin ensimmäisen vuoden aikana joko kasvokkain tai puhelimen välityksellä, kahdeksaa erotuomarivaikuttajaa. Kaikki haastattelut suoritettiin kahdenkeskisesti. Aloitin niiden tekemisen omasta erotuomarikerhostamme, jossa haastattelin kerhon edellistä sekä nykyistä puheenjohtajaa. Tämän jälkeen haastattelin Palloliitossa työskentelevää suomen erotuomaripäällikköä sekä Uudenmaan piirin erotuomaripäällikköä. Viimeisempänä ryhmänä haastattelin muista erotuomarikerhoista Turun erotuomarikerhon puheenjohtajaa, Kuopion erotuomarikerhon puheenjohtajaa, Tampereen erotuomarikerhon puheenjohtajaa sekä Espoon erotuomarikerhon koulutusvastaavaa.

3.3 Haastatteluista tekemäni johtopäätökset

Haastatteleman erotuomarivaikuttajat voidaan jakaa kolmeen ryhmään taustansa mukaan. Ensimmäisessä ryhmässä ovat oman erotuomarikerhomme jäsenet, toisessa Palloliiton työntekijät ja kolmannessa muiden erotuomarikerhojen jäsenet. Kaikkien haastatteluiden pääteemana oli erotuomaritoiminnan ongelmat harrastajatasolla ja kei-



not niiden ratkaisemiseen. Kuitenkin näkökulma haastatteluissa muuttui ryhmien mukaan, ja sitä kautta myös niistä saatavat johtopäätökset jakautuvat kolmeen osaan.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Keski-Uudenmaan jalkapalloerotuomarikerho, ja sen vuoksi aloitin haastatteluni heistä. Keskityimme keskusteluissa oman kerhomme nykyiseen toimintaan, ja pyrimme löytämään suurimmat sen kehittymistä hidastavat tekijät. Haastatteluissa kävi muun muassa ilmi, miten uusien tuomareiden nopea lopettaminen on syönyt motivaatiota tehdä uutta rekrytointia, ja kuinka iäkkäämmät tuomarit ovat valittaneet ottelumäärien kasvun aiheuttamasta väsymisestä. Tulevaisuudesta puhuttaessa huolta aiheuttivat kerhon jäsenmäärän laskeminen, ja samanaikaisesti sen jäsenistön keski-ikä kasvaminen. Huomionarvoista oli, että selkeä halu kehittää toimintaa löytyi, mutta työkalut sen tekemiseksi tuntuivat puuttuvan. Erilaisia asioita toiminnan parantamiseksi oli menneisyydessä yritetty, mutta varsinaista arviointia niiden toimivuudesta ei oltu tehty, ja lopulta toiminta oli palannut ennalleen. Näiden keskusteluiden aikana minulle alkoi hahmottua, että projektina koko kerhon toiminnan uudistaminen olisi auttamattomasti liian suuri opinnäytetyöksi.

Toisen haastatteluryhmän kanssa lähdin käsittelemään aihetta hieman eri näkökulmasta. Halusin kuulla, mitä nämä ammatikseen erotuomaritoiminnan kanssa työskentelevät näkevät suurimpina ongelmia tällä hetkellä, ja ennen kaikkea millaisena he näkevät erotuomarikerhojen roolin tulevaisuuden kehittämistyössä. Palloliiton erotuomaripäällikön pystyi kertomaan minulle näkemyksiään koko suomen tilanteesta, kun taas Uudenmaan piirin erotuomaripäälliköllä oli tarkkaa tietoa oman alueemme nykytilanteesta.

Kummassakin keskustelussa päähuolenaiheeksi nousi motivoituneiden nuorten aikuisten vähäinen määrä, minkä takia korkeamman tason erotuomaripaikoille ei muodostu riittävästi kilpailua. Tämä taas heijastuu aikuisten kilpasarjoihin, jossa otteluita joudutaan kuormittamaan liikaa samoille erotuomareille. Ymmärsin, että aloittavia erotuomareita koulutetaan suunnilleen yhtä paljon kuin ennenkin, mutta entistä useampi heistä joutuu jäämään harrastesarjoihin liian hitaan kehittymisen takia tai sitten lopettaa kokonaan ennen kuin sitä kerkiää tapahtua. Yhtenä ratkaisuna tähän ongelmaan on suunniteltu koulutuksen lisäämistä motivoituneille kolmannen ja neljännen – kauden erotuomareille, mutta on selvää, että sillä pystytään korjaamaan ongelmaa vain osittain. Haastatteluiden aikana huomasin nopeasti, että vaikka resursseja koulutukseen sekä kehittämiseen saadaan näillä näkymin tulevaisuudessa lisää, tulee Palloliiton painopiste pysymään motivoituneiden ja hieman kokeneempien nuorten kehittämisessä kohti



kilpasarjoja. Tämän oivalluksen jälkeen tuntui kaikista selvältä, että tulevaisuuden strategiana voisi olla panostaa pääosa kerhojen resursseista nuorimpiin ikäluokkiin, pyrkiä sekä pitämään heidän mukana toiminnassa että kehittämään heidän taitotasoon. Näin Palloliitolla olisi myöhemmässä vaiheessa enemmän mahdollisuuksia kehittää heitä suuremman määrän ja korkeamman taitotason takia. Tämä on se vaihe työni prosessia, jolloin rupesin tosissani miettimään työni rajaamista perehdytyksen kehittämiseen. Uskon, että tulevaisuudessa työstäni on entistä enemmän hyötyä, mikäli kerhojen toiminnan painopiste siirtyy kaikkein nuorimpiin jäseniimme. Viimeisimpänä Palloliiton erotuomaripäällikkö toivoi valmiin työn olevan monistettavaksi koko suomen mitta-kaavassa, jota olen pyrkinyt kunnioittamaan työn edetessä. Vuoden 2015 loppupuolella tein lopullisen päätöksen rajata työni koskettamaan uusien erotuomareiden perehdytystä. Alun perin lähdin tekemään työtä kehittämishankkeena, mutta prosessin aikana se muuttui erillisen perehdytysoppaan tekemiseksi. Saadakseni lisäideoita työtäni varten aloitin haastattelemaan toisten erotuomarikerhojen luottamushenkilöitä.

Pääteemana haastatteluissa oli edelleen erotuomaritoiminnan yleinen kehittäminen, mutta tässä vaiheessa muutin painopistettä koskemaan enemmän muiden kerhojen nykyistä toimintaa uusien tuomareiden kouluttamisessa. Oli hienoa huomata, että kaikilta kerhoilta löytyi toiminnastaan oikeanlaisia elementtejä. Yhdessä kerhoista oli aloitettu jalostamaan peruskoulutusta laadukkaampaan suuntaan, koulutuksen jälkeen tuomarit jätettiin käytännössä yksin. Toisella kerholla oli käynnissä eräänlainen kumimiohjelma, mutta siinä ryhmä ihmisiä koitti kollektiivisesti huolehtia isosta määrästä tuomareita, eikä selkeää työnjakoa eikä henkilökohtaista otetta ollut. Vastaavia esimerkkejä ilmeni haastatteluiden aikana paljon. Sen lisäksi, että sain paljon hyviä käytännönideoita työhöni, pääsin analysoimaan muiden käyttämiä menetelmiä ja kuulemaan heidän perustelunsa tekemistään valinnoista. Lähes kaikkien kohdalla näytti siltä, että asioita oli mietitty, mutta päätöksiin johtavat perustelut olivat hataralla pohjalla. Lisäksi kokonaisuutta ei oltu mietitty loppuun asti vaan kehittämistä oli tehty pienin askelin ilman selvää suunnitelmaa. Selvää oli, että valtaosalla kerhoista ei ole ollut teoreettista osaamista päätösten takana, ja että selkeästä kokonaissuunnitelmasta olisi hyötyä kaikille.

3.4 Kummitoiminnan testijakso

Vuoden 2016 alusta aloitin Kujek ry:n johtokunnan puheenjohtajana ja halusin päästä kokeilemaan jo tässä vaiheessa osaa kehitysideoistani. Päätin aloittaa pienimuotoisen kummiprojektin, johon valitsimme kaksitoista koulutettavaa pelinohjaajaa ja heille kuusi kokenutta erotuomaria kummeiksi. Kummeilla oli kauden aikana tehtävänä toimia koulutettavien tukena ja pyrkiä auttamaan kaikissa ongelmatilanteissa. Heillä oli myös ohjeena olla itse aktiivisesti yhteydessä uusiin tuomareihin ja osoittaa, että olimme oikeasti kiinnostuneita heidän tilanteestaan. Tavoitteena oli päästä katsomaan ainakin yksi uuden tuomarin ottelu kauden alkuvaiheessa.

Kesällä 2016 kävin lyhyet teemahaastattelut kummitoiminnasta sekä koulutusryhmän että kummien kanssa. Koulutusryhmän jäsenet olivat lähtökohtaisesti tyytyväisiä saamastaan tuesta. Jokainen jäsenistä piti sitä vähintään jossain määrin tärkeänä, osa erittäin tärkeänä. Kiitoksia sai myös järjestelyn selkeys, jossa jokaisessa ongelmatilanteessa pystyi olemaan samaan henkilöön yhteydessä. Samoin ryhmäläiset vaikuttivat tyytyväiseltä siihen, että kummit olivat itse tasaisesti yhteydessä ja keskustelut sivusivat myös muita asioita kuin erotuomarina toimiminen. Kehitysehdotuksia kysyessäni heräsi muun muassa keskustelua yhteisistä tapaamisista ja yhteydenpidosta muiden uusien erotuomareiden kanssa.

Myös kummit kokivat tekemänsä työn arvokkaaksi ja uskoivat, että siitä oli hyötyä uudelle tuomarille. Luonnollisesti osa uusista tuomareista tarvitsi enemmän apua alkukauden aikana kun toiset, mutta vaikutti siltä, että kenellekään se ei ollut täysin turhaa. Kehitysehdotuksena kummit kokivat, että fyysistä läsnäoloa ottelutapahtumissa pitäisi lisätä, samoin kuin vapaaehtoista koulutusta.

3.5 Koulutuksen lisääminen perehdytykseen

Syksyn aikana olin saanut hahmoteltua perehdytysoppaan rungon ja visio siihen liittyvästä kummitoiminnasta alkoi olla selvä. Tässä vaiheessa aloin miettimään tarkemmin perehdytysoppaan koulutusosiota. Jo aikaisemmissa haastatteluissani eri erotuomarikerhojen puheenjohtajien kanssa olin saanut jonkin verran uusia ajatuksia koulutuksen syventämisestä. Saadakseni lisää tietoa aiheesta haastattelin kerhomme pitkäaikaisen erotuomarikouluttajan sekä haastattelin uudestaan Espoon erotuomarikerhon erotuomarikouluttajan, joka vastaa heillä tästä osa-alueesta. Näissäkään haastatteluissa en



tehnyt strukturoituja kysymyksiä, vaan kävimme aihetta läpi teemahaastattelun muodossa.

Haastatteluissa ensimmäisenä tuli ilmi työnantajamme palloliiton selkeä peruskoulutusmateriaali, jota koulutuksessa ei saa lähteä rikkomaan. Missään ei kuitenkaan kielletä lisäkoulutuksen antamista, kunhan koulutuksen suorittaa kerhon koulutettu erotuomarikouluttaja. Kouluttajat kertoivat, että heidän mielestään suurimpana ongelmana on tällä hetkellä peruskoulutukseen varattu lyhyt aika, ja että koulutus on puhtaasti teoriaan keskittyvä. Lisäksi koulutettavien hyvin erilainen lähtötaso koulutuksen alkaessa pakottaa heitä etenemään koulutusmateriaaleissa hyvin hitaasti. Ajatusta koko ryhmän usein toistuvasta lisäteoriakouluttamisesta pidettiin raskaana sekä organisaatiolle että koulutettaville, mutta ennen kaikkea hieman turhana, sillä valtaosa koulutustarpeesta tulee esille ottelutapahtumissa ja liittyy teoreettisen osaamisen sijaan muun muassa liikkumiseen, pelinjohtamiseen sekä esiintymiseen. Näistä haastatteluista sain varmuutta rakentaa opinnäytetyön lopputuotokseen ohjeita peruskoulutuksen syventämiseen sitten, että se olisi sekä helppoa toteuttaa että siitä olisi konkreettista hyötyä.

4 Jalkapalloerotuomareiden perehdyttämisopas

Opinnäytetyön lopputuotteena on tehty valmis tuote, jalkapalloerotuomareiden perehdyttämisopas (Liite 1). Oppaan kautta on lähdetty vahvistamaan uusien erotuomareiden perehdyttämistä sekä sitä kautta ratkaisemaan todellisia ongelmia. Nykyisessä tilanteessa vallitsevat ongelmakohdat on saatu toimeksiantajalta ja niitä on täsmennetty teemahaastatteluilla. Myös opinnäytetyön aiheen rajauksessa sekä alakohtaisessa tiedonhankinnassa on käytetty teemahaastatteluja hyödyksi. Teoreettinen viitekehys on seurannut mukana sekä opinnäytetyön prosessissa että itse produktiossa, luoden pohjan koko toiminnalle. Lopputuotteena on opas, jota pystytään sellaisenaan käyttämään kouluttajien kappaleena missä tahansa uusien jalkapalloerotuomareiden perehdyttämiseen. Opas on saatavilla paperiversiona Suomen Palloliiton toimistolta sekä ladattavissa sähköisenä kappaleena Keski-Uudenmaan jalkapalloerotuomarikerhon internetsivuilta. Kyseisen erotuomarikerhon johtokunta tulee päivittämään opasta ja siihen liittyviä johtopäätöksiä sitä mukaa, kun siinä kuvailtavaa perehdytysmallia päästään kokeilemaan käytännössä. Seuraavissa kappaleissa käydään läpi oppaan sisältö ja perustellaan lyhyesti tehdyt päätökset. Tarkemmat ohjeet löytyvät oppaasta.



Nykyisellään jalkapalloerotuomarin peruskoulutus on hyvin lyhyt ja täysin teoriaan pohjaava. Koulutusmateriaalit sekä peruskurssin runko tulevat jalkapallon kattojärjestö Palloliitolta, eikä niihin saa tehdä muutoksia. Tästä syystä onkin selkeä ratkaisu lisätä koulutukseen uusia elementtejä, joilla voimme tukea peruskoulutusta. Perehdytysoppaasta löytyvät seuraavat peruskoulutusta tukevat elementit: ennakkotehtävät, käytännönharjoitukset, fyysinen testaus sekä kenttäkoulutus. Ennakkotehtävillä saadaan heräteltyä koulutettavia aiheeseen liittyvään teoriaan, ja nostettua kaikkien perustietämystä siitä. Tämä taas mahdollistaa tehokkaamman koulutuksen itse kurssilla. Käytännönharjoituksilla annetaan heille lisää työkaluja, ja päästään heti konkreettisesti korjaamaan yleisimpiä virheellisiä käytäntöjä. Fyysisen testauksen tarkoituksena on ohjata ymmärtämään alan vaatima fyysinen suoritustaso sekä kannustaa omaehtoiseen harjoitteluun. Kenttäkoulutuksessa koulutettavat pääsevät turvallisissa olosuhteissa käyttämään opittuja taitojaan ensimmäistä kertaa ja saavat välittömästi kannustavaa palautetta toiminnastaan.

Toisena kokonaisuutena oppaassa on koulutettaville luotava henkisen jaksamisen tukimalli, joka perustuu henkilökohtaiseen kummituomariin, ikäluokka-ajattelun kautta saatavaan vertaistukeen sekä tapaamisissa saatavaan lisäkoulutukseen ja palautteeseen. Tarkoituksena tällä on mahdollistaa avun saaminen helposti ongelmatilanteissa sekä tuntee kuuluvansa osaksi isompaa kokonaisuutta, ja keskusteluiden avulla kehittää itseään erotuomarina. Kummituomarit esitellään koulutettaville jo heti koulutuksen alkuvaiheessa ja ovat luontevasti mukana auttamassa peruskoulutukseen liittyvissä käytännönharjoituksissa. Heidät tehtäviinsä kauden aikana kuuluu myös olla aktiivisesti erotuomareihin yhteydessä otteluiden välillä ja osoittaa heille, että kerho on heidän tukenaan. Ikäluokka-ajattelua ja sen kautta saatavaa vertaistukea luodaan Facebook- ja WhatsApp-ryhmillä, joissa voidaan käsitellä otteluihin liittyviä kysymyksiä ja jakaa kokemuksia sekä esimerkiksi valokuvia. Koko ikäluokan yhteisiä tapaamisia pidetään kaksi, joista ensimmäinen kesällä jalkapallokauden puolella välissä ja toinen kauden päätteeksi loppuvuodesta. Näissä tapaamisissa on tärkeässä roolissa koulutuksen sekä kokemusten jakamisen lisäksi yhteinen hauskanpito. Lisäksi jälkimmäisessä tapaamisessa pidetään jokaisen kanssa pienimuotoinen kehityskeskustelu, jossa käydään läpi kauden tuloksia ja mietitään tavoitteita tulevalle kaudelle.

Kolmas kokonaisuus oppaassa on kauden aikana suoritettavat ottelukoulutukset. Nämä koulutukset tehdään aina virallisen ottelun yhteydessä, jossa joko tuomarin oma kummi tai sitten kerhon kouluttaja on mukana tapahtumassa alkulämmöistä ottelun



lopussa käytävään palautteenantoon saakka. Ennen ottelua kerrataan aina ottelun alkuun liittyvät proseduurit sekä asetetaan yhdessä tavoitteet tulevalle ottelulle. Ottelun puoliajalla tarkennetaan tavoitteita ja tarvittaessa hiotaan ottelussa tulleita ongelmia. Pääpalaute tapahtumasta annetaan ottelun lopussa, jossa käydään läpi sekä onnistumisia että kehityskohteita. Näissä tilaisuuksia nousee tärkeään rooliin myös uudesta tuomarista välittäminen ja hänestä huolehtiminen. Kouluttaja on aktiivisesti yhteydessä joukkueisiin ottelun aikana ja puuttuu tarvittaessa vääränlaiseen käytökseen ja varmistaa sillä uudelle erotuomarille työrauhan. Näiden tapahtumien tärkeyttä prosessin onnistumisessa ei voi liikaa korostaa.

5 Produktin ja Prosessin analysointi

5.1 Produktin analysointi

Lopputuotteeseen, jalkapalloerotuomareiden perehdytysoppaaseen, olen pääosin tyytyväinen. Se sisältää paljon uudistuksia nykyiseen järjestelmään keskittyen korjaamaan todellisia ongelmakohtia. Sen teksti on selkeää ja seuraaminen yksinkertaista, joten sitä on helppoa antaa eteenpäin kokonaisena pakettina ja käyttää minkä tahansa erotuomarikerhon koulutuksen tukena tai ottaa käyttöön sellaisenaan.

Oppaasta toivottiin maantieteellisesti yleispätevää, ja näin on myös tapahtunut. Pääosin sen käyttäminen on luontevaa yhtä hyvin pääkaupunkiseudulla kuin vaikka Lapin maakunnassa. Uskon vahvasti, että tämän perehdytysmallin käyttöönottoaminen vahvistaa minkä tahansa erotuomarikerhon perehdyttämistoimintaa.

5.2 Prosessin analysointi

Produktioon johtaneeseen prosessiin en ole läheskään niin tyytyväinen kuin itse lopputuotteeseen. Mielestäni prosessi venyi turhan pitkäksi, vaikka toisaalta, sen mahdollistama ideoiden testaaminen käytännössä oli hyödyllistä lopputuloksen kannalta. Näin jälkikäteen ajateltuna, käytännön testausta olisi pitänyt tehdä kokeiluvuoden aikana vielä useammalla osa-alueella, ja niissä mukana olleita henkilöitä olisi pitänyt haastatella tarkemmin, teemahaastatteluiden sijaan strukturoiduilla kysymyksillä. Käyttämällä verrokiryhmää olisi perehdytysoppaassa oleville käytännöille ja niiden vaikutuksille saatu enemmän tieteellistä pohjaa.



Olen kuitenkin hyvin tyytyväinen opinnäytetyöprojektiin oppimisprosessina. Olen oppinut sen aikana valtavasti asioita. Luonnollisesti olen oppinut paljon työni teoreettisesta viitekehyksestä, mutta myös omista työskentelytavoistani, projektin johtamisesta, toiminnallisen opinnäytetyön vaatimuksista, kriittisestä analysoinnista, johtopäätösten tekemisestä, haastattelutavoista ja lukemattomista muista asioista. Organisaatioiden ja henkilökunnan toiminnan kehittäminen on aina ollut lähellä sydäntäni, ja tämän työn kautta olen päässyt nousemaan siinä täysin uudelle tasolle. Olen myös onnekas, sillä työ tämän perehdytysoppaan kanssa ei pääty opinnäytetyön palauttamiseen, vaan tulen käyttämään ja kehittämään sitä jatkossa omassa organisaatiossamme. Kunnollisen analysoinnin sen vaikutuksista pääsen tekemään tulevina vuosina, ja näin ollen oppimisprosessini sen kanssa jatkuu vielä pitkään.

5.3 Onnistumisen mittarit

Perehdytysoppaan toimivuutta käytännössä tullaan arvioimaan kolmella mittarilla. Nämä mittarit ovat uusien erotuomareiden lopettamisprosentti ensimmäisen vuoden jälkeen, heidät tuomitsemiensa otteluiden määrällinen keskiarvo sekä kauden aikana tehtävien luokitusnostojen määrä. Näiden lisäksi pitkällä aikavälillä tullaan seuraamaan toisen sekä kolmannen vuoden tuomareiden lopettamisprosenttia, jonka toivotaan kääntyvän selkeään laskuun onnistuneen perehdytyksen edesauttamana. Lopettamispäätökset erotuomaritoiminnassa tehdään pakollisten koulutusten uusimisien takia aina vuodenvaihteessa, ja ensimmäisen vuoden jälkeisen lopettamisprosentin pienentäminen on elintärkeää erotuomarikerhon jatkuvuuden kannalta. Mikäli perehdytyksen aikana kehittämään ja tukemaan erotuomareita riittävästi, tulee se vaikuttamaan positiivisesti lopettamismääriin.

Uusien erotuomareiden suorittamien otteluiden kokonaismäärän kasvu tai laskeminen antaa meille jo kauden aikana tietoa siitä, olemmeko hankkeessa onnistuneet luomaan osallistujille riittävän työrauhan, sekä tarpeeksi itseluottamusta ja tukea heidän kohdatessaan haastavia tilanteita. Kauden aikana tehtävät luokitusnostot, ja sitä myöten haastavammat ottelut, peilaavat myös itseluottamuksen kasvua sekä riittävän tuen määrää, mutta ennen kaikkea kertovat peruskoulutuksen kehittymisestä. Entistä parempi taidollinen lähtötaso antaa selkänöjan oikealle toiminnalle otteluissa ja mahdollistaa tuomareiden nopeamman etenemisen urallaan.



Perehdytyksen onnistumista arvioidaan jatkossa jo kauden aikana, mutta syvällisempi analyysi tehdään vaihteen jälkeen. Siinä vaiheessa analyysin tukena on käytettävissä tarkat prosenttiosuudet otteluista ja lopettaneista sekä kehityskeskusteluiden ja strukturoitujen haastatteluiden tulokset. Näitä tuloksia käytetään perehdytysoppaan päivittämiseen sekä kehittämiseen.

Lähteet

Hyppänen, R. 2015. Henkilöstö. Bonnier Pro.

<http://www.bonnierpro.fi.ezproxy.metropolia.fi/fi/app/henkilosto>. Luettu 9.11.2016

Järvinen, Jari 2015. Erotuomarikouluttaja. Keski-Uudenmaan Jalkapalloerotuomarikerho. Haastattelu. 7.8.2015.

Liski, M. & Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahden Ammattikorkeakoulun julkaisu, Esa Print Oy, Lahti.

Kjelin, E. & Kuusisto, P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Sähköinen julkaisu. ISBN 978-952-14-2442-7. Talentum, Helsinki. Luettu 16.2.2017.

Kupias, P. & Peltola, R. 2015. Perehdytys. Sähköinen julkaisu. ISBN 978-952-14-2364-2. Talentum Media Oy, Helsinki. Luettu 13.2.2017.

Kupias, P. & Peltola, R., Saloranta, P. 2013. Onnistu Palautteessa. Sähköinen julkaisu. ISBN 978-952-14-3016-9. Talentum Media Oy. Luettu 5.3.2017.

Sarpo, J. 2015. Onnistunut perehdytys leanin avulla. <http://blog.kauppalehti.fi/muutoksen-ammattilaiset/onnistunut-perehdytys-synty-leanin-avulla>. Luettu 9.11.2016.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Jyrki Hero

Jalkapalloerotuomareiden perehdytysopas

Keski-Uudenmaan Jalkapalloerotuomarikerho ry.



Sisällys

| | | |
|-----|--------------------------------|---|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Valmistelukausi | 2 |
| 2.1 | Perehdytysmallin aikataulu | 2 |
| 2.2 | Kummierotuomarit | 2 |
| 2.3 | Ennakkotehtävät | 3 |
| 3 | Koulutuskausi | 3 |
| 3.1 | Käytännön harjoitukset | 4 |
| 3.2 | Fyysinen testaus | 5 |
| 3.3 | Kenttäkoulutus | 6 |
| 3.4 | Aktiivinen avustava erotuomari | 7 |
| 3.4 | Varjoerotuomari | 7 |
| 4 | Ottelukausi | 7 |
| 4.1 | Ottelukoulutus | 8 |
| 4.2 | Puolen välin kokoontuminen | 8 |
| 4.3 | Yhteisöllisyys | 9 |
| 4.4 | Kehityskeskustelut | 9 |



1 Johdanto

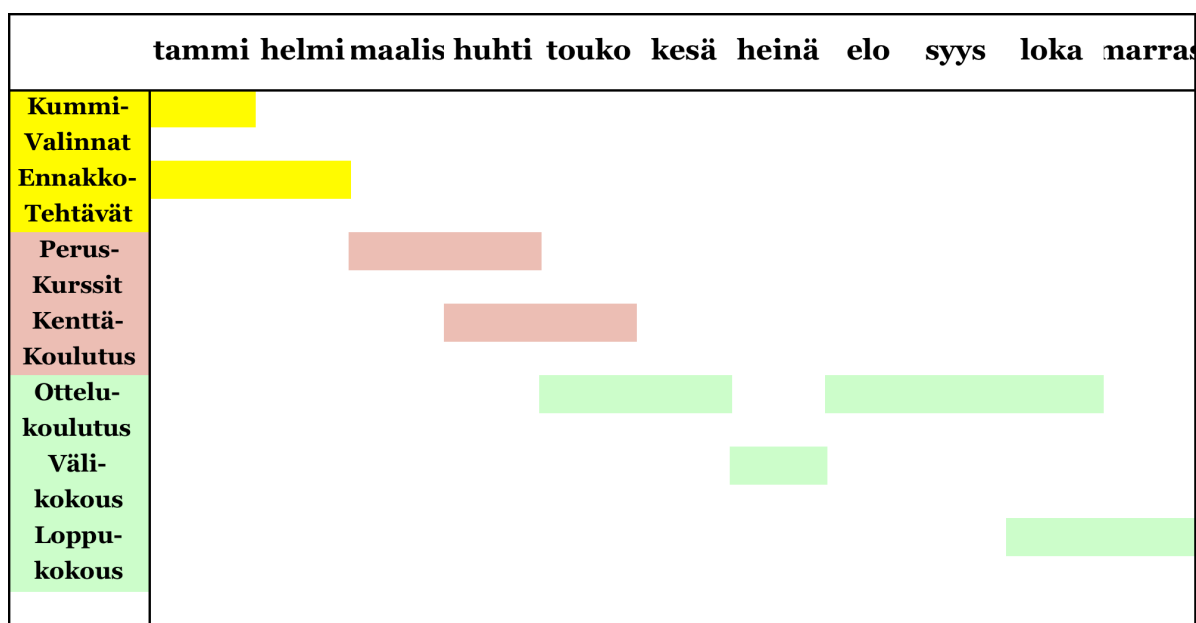
Jalkapalloerotuomareiden perehdytysopas on tehty erotuomarikerhojen kouluttajien ja vastuuhenkilöiden käyttöön. Se on tarkoitettu tukemaan aloittavien erotuomareiden perehdyttämistä sekä kouluttamista. Siinä kuvaillaan vuoden mittainen perehdytysmalli, jonka avulla uusi erotuomari saa riittävät valmiudet toimia menestyksekkäästi tehtävässään, ja jonka kautta hän saa riittävästi itseluottamusta jatkaa tehtävässään myös tulevinä vuosina.

Perehdytysmalli jakautuu kolmeen pääosa-alueeseen, jotka ovat valmistelukausi, koulutuskausi sekä ottelukausi. Valmistelukaudella keskitytään mallin vaatimien henkilöiden rekrytoimiseen sekä lähetetään kurssilaisille muun muassa ennakkomateriaalit. Tässä vaiheessa on tärkeää perehtyä huolellisesti mallin aikatauluun, jota on oppaassa havainnollistettu janadiagrammin avulla. Koulutuskaudella keskitytään jalkapalloerotuomarin peruskoulutukseen ja ennen kaikkea sen syventämiseen. Normaaliin peruskoulutukseen on lisätty muun muassa käytännön harjoituksia, fyysiset testit sekä kenttäkoulutusta. Ottelukaudella toiminta painottuu ottelukoulutuksiin, joiden avulla pystytään kehittämään koulutettavien toimintaa oikeissa olosuhteissa ja vahvistamaan heidän luottamustaan omiin kykyihinsä. Ottelukaudella vaalitaan koulutettavan ryhmän yhtenäisyyttä, pidetään yhteinen koulutustapaaminen sekä käydään jokaisen kanssa henkilökohtainen kehityskeskustelu kauden loppuksi.

2 Valmistelukausi

2.1 Perehdytysmallin aikataulu

Selkeä aikataulutus on tärkeää projektin onnistumisen kannalta. Tässä oppaassa sisältö on jaettu kolmeen pääalueeseen, joita ovat valmistelukausi, koulutuskausi sekä ottelukausi. Alla oleva kuva havainnollistaa mallin aikataulua. Kuten alla olevasta kuvasta on helppo huomata, lähdetään oppaassa liikkeelle siitä olettamuksesta, että projekti aloitetaan kalenterivuoden alusta. Valmistelukauden osa-alueet on merkitty keltaisella, koulutuskauden osa-alueet punaisella ja ottelukauden osa-alueet vihreällä värillä. Väli-vaiheet selvennetään tarkemmin seuraavien kappaleiden aikana.



Kuvio 1. Perehdytysmallin aikajana

2.2 Kummierotuomarit

Ennen erotuomarikoulutuksen alkua, valitaan ryhmä kummierotuomareita, jotka osallistuvat mukaan aloittavien erotuomareiden kouluttamiseen. Tehtävään pyritään löytämään motivoituneita, vähintään kolmannen kauden, erotuomareita. Kummierotuomareiden ei tarvitse olla luokitukseltaan kovin korkealla, eikä tehtävään ole ikärajoja. Näitä

tärkeämpää on, että kyseiset henkilöt ymmärtävät tehtävänsä tärkeyden ja sitoutuvat hoitamaan sen mahdollisimman hyvin.

Jokaiselle kummierotuomarille annetaan uusista erotuomareista oma ryhmä, joka on maksimissaan viiden hengen kokoinen. Ryhmäkoon rajaamisella pidetään huolta, että heillä riittää aika ja resurssit hoitaa tehtävänsä riittävän hyvin. Mikäli mahdollista, ryhmä koko olisi hyvä olla vieläkin pienempi. Kummierotuomarin tehtäviin kuuluu paitsi otteluiden yhdessä tuomitseminen alkuvaiheessa sekä tarkkailutehtävät myöhemmin, myös yhteydenpito omiin ryhmäläisiinsä tapahtumien ja otteluiden välillä. Pyrkimyksenä on luoda aloittavalle erotuomarille turvaverkko, johon hän pystyy tukeutumaan varisinkin uran alkuvaiheessa, mutta myös myöhemmin, sen kehittyessä eteenpäin.

2.3 Ennakkotehtävät

Koska itse erotuomarin peruskoulutuksen teoriaosuus on varsin lyhytkestoinen, pyritään aktivoimaan koulutettavia, ja tehostamaan kurssia, ennakkotehtävien avulla. Erotuomarikoulutukseen ilmoittautuneille lähetetään 30 kysymyksen sarja, sekä linkki uusimpaan painokseen jalkapalloerotuomarin säännöistä. Jokaisen tehtävänä on hakea näihin sääntökysymyksiin vastaukset virallisista säännöistä, ja tällä tavalla valmistautua varsinaiseen kurssiin.

Ennakkotehtävät kerätään kurssilaisilta talteen, ja ne käydään yhdessä läpi heti kurssin alussa. Ennakkotehtävien mukana lähetetään myös koko ensimmäisen vuoden alustava koulutusohjelma, sekä käyttöohjeet piirin atk-järjestelmään, jotta he pystyvät tutustumaan niihin hyvissä ajoin.

3 Koulutuskausi

Perehdytysmallin koulutuskausi jakautuu neljään osioon, joita ovat teoriakoulutus, käytännön harjoitukset, fyysinen testaus sekä kenttäkoulutus. Näistä lukijalle selkein on Jalkapalloerotuomarin peruskoulutuksen teoriaosuus, koska sen materiaalit ovat saatavilla Palloliitosta valmiina pakettina ja ne päivitetään sääntömuutoksineen vuosittain. Peruskurssilla ei saa toimia kouluttajana ilman tähän materiaaliin liittyvää koulutusta, eikä sen sisältöön voi itsenäisesti tehdä suuria muutoksia. Aikaisemmin annetuilla ennakkotehtävillä pyritään vahvistamaan koulutuksen tehoa.



3.1 Käytännön harjoitukset

Peruskoulutuksen yhteydessä suoritetaan joukko käytännön harjoituksia, jotka toteutetaan rastikoulutuksena tekonurmella tai sisähallissa. Rasteja on neljä kappaletta, joista kolme keskittyy erotuomarin tehtäviin ottelussa, ja yhden pääpainona on avustavan erotuomarin toiminta. Tavoitteena harjoituksilla on käydä läpi ottelun yleisimmät tapahtumat sekä läpi erotuomarin toiminnan että sijoittumisen kannalta. Kaikilla erotuomari-rasteilla, aiheesta riippumatta, opetellaan myös pillin oikeaoppista käyttöä.

Rasti 1 – ottelun aloitustoimenpiteet

Rastilla käydään läpi ottelutapahtuman aloitus sekä siihen liittyvät toiminnot. Rastin sisältönä mm. seuraavat asiat:

- otteluun valmistautuminen, ottelupäivän aikataulu
- erotuomarin alkulämmittely
- jalkapallokentän tarkastaminen
- pöytäkirjojen tarkastaminen
- pelaajien varusteiden tarkastus
- aloitustoimenpiteet, teikkaus sekä kättelyt
- Alkuvihellys

Rasti 2 – perusnäytöt sekä vapaapotkun toimenpiteet

Rastin sisältönä seuraavat asiat:

- perusnäytöt: rajaheitto, vapaapotku, kulmapotku ja paitsio
- yleisimpien rikkeiden läpikäynti
- toiminta vapaapotkutilanteessa: vihellys, näyttö, varoittaminen, muurin siirtäminen, pelin jatkaminen yms.
- Suoran- ja epäsuoran vapaapotkun ero



Rasti 3 – kulmapotku sekä rangaistuspotku

Rastilla käydään läpi kulma- sekä rangaistuspotkun ominaispiirteet. Sisältönä muun muassa seuraavat asiat:

- näytöt
- pillinkäyttö
- sijoittuminen
- tilanteen jälkeinen toiminta

Rasti 4 – avustavan erotuomarin toiminta

Keskitytään avustavan erotuomarin toimintaan ottelussa

- näytöt
- liikkuminen ja sijoittuminen
- yhteistyö erotuomarin kanssa

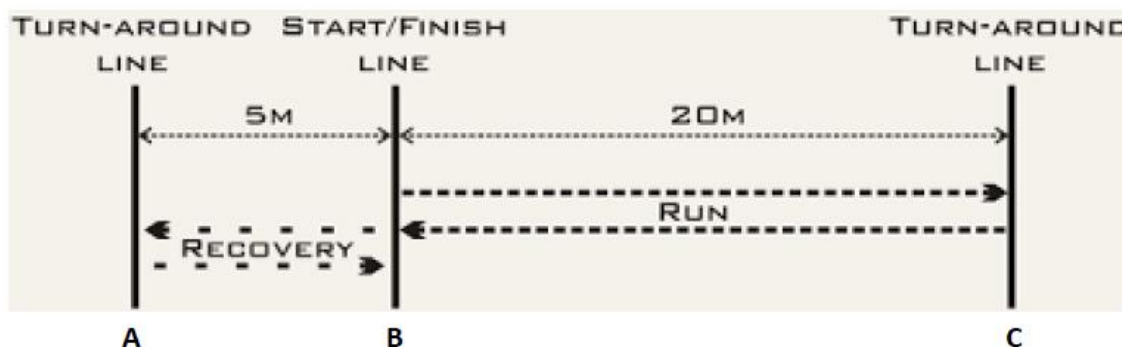
3.2 Fyysinen testaus

Hyvä fyysinen kunto mahdollistaa menestyksekkään toimimisen jalkapalloerotuomarina. Onkin tärkeää, että uudet erotuomarit oppivat jo koulutuksessa sen merkityksen. Tämän vuoksi lisäämme peruskoulutuksen loppuun juoksutestin, joka suoritustavaltaan vastaa kansainvälisen huipun testejä. Jalkapalloerotuomareiden testeissä suorituksen onnistumista mitataan suorituksen kestolla, ja nämä mittarit kerrotaan myös uusille tuomareille. Tarkoitus ei tässä vaiheessa ole tietenkään arvioida tai arvostella ketään suorituksen perusteella, vaan tavoitteena on antaa heille mahdollisuus testata omia tämän hetkisiä kykyjään, näyttää minkälaisiin tuloksiin lajin huiput pääsevät ja toivon mukaan innostaa heitä omaehtoiseen harjoitteluun.

Juoksutestinä käytetään Yoyo-testi, jota käytetään myös kansallisten- ja kansainvälisten huippuerotuomareiden testaamiseen. Testissä juostaan edestakaisin 20 metrin matkaa, nauhalta kuuluvan äänimerkin tahdissa. Tarkoituksena on pystyä juoksemaan väliä mahdollisimman pitkään. Äänimerkki ilmoittaa milloin lähdetään juoksuun liikkeelle ja milloin pitää olla perillä toisessa päässä. Mikäli suorittaja myöhästyy, saa hän ensimmäisen varoituksen ja joutuu kiristämään vauhtiaan



päästäkseen takaisin edelliselle pisteelle ennen seuraavaa äänimerkkiä. Toisesta myöhästymisestä testi loppuu ja lopputulokseksi tulee siihen saakka kertynyt aika. Alkupäässä oleva 5 metriä pitkä Recovery-alue kävellään edestakaisin aina sinne saavuttaessa.



Kuvio 2. Yoyo-testin mallikuva.

3.3 Kenttäkoulutus

Ennen virallisia otteluita, järjestetään koulutettaville tuomareille kenttäkoulutusosio nuorten turnauksessa, jossa jokainen ottelu tarkkaillaan kokeneemman tuomarin toimesta. Tässä turnauksessa jokaiselle tuomarille tulee vähintään kaksi ottelua turvallisessa ympäristössä.

Koulutusturnauksen otteluissa rupeamme käyttämään kahta, lajille täysin uutta, koulutusmetodia. Perinteisesti jalkapalloerotuomari on yksin kentällä kaikissa pienellä kentällä sekä nuorempien junioreiden normaalikentällä pelattavissa otteluissa. Vasta myöhemmin urallaan hän on mukana kolmikossa, jossa erotuomarin lisäksi kentän laidalla on kaksi avustavaa erotuomaria. Aiemmin kouluttaessa, jollain alueilla on käytetty kummituomaria, joka on laidalla erotuomarin henkisenä tukena ja antaa ottelun jälkeen hänelle palautteen ottelusta. Itse ottelu on kuitenkin jäänyt täysin aloittavan erotuomarin harteille. Tämän painetilan haluamme päästä poistamaan uran alkuvaiheessa. Kutsumme näitä innovaatioita Aktiiviseksi avustavaksi erotuomariksi sekä Varjoerotuomariksi.

3.4 Aktiivinen avustava erotuomari

Pienen kentän otteluissa, joissa pelataan joko 7v7 tai 8v8, tuomme ensimmäisiin otteluihin mukaan aktiivisen avustavan erotuomarin. Tämä aloittavan erotuomarin oma kummituomari on mukana ottelutapahtumassa, alkaen alkulämmöistä ja alun proseduureista, aina kentältä poistumisen saakka. Ottelutapahtuman aikana hän tulee liikkumaan kentän laidalla pelintapahtumien mukana ja hänellä on tarvittaessa oikeus kentällä olevan erotuomarin tapaan viheltää peli poikki ja puuttua pelin kulkuun. Kummituomari näyttää laidalla omalla sijoittumisellaan missä aloittavan tuomarin pitäisi kentällä olla. Lisäksi haastavammissa tilanteissa hän voi tulla kentälle lähemmäksi tuomaria, jolloin tämä voi tarvittaessa kysyä neuvoa. Pyrkimyksenä on antaa uudelle erotuomarille tilaa ratkaista itse ottelussa tapahtuvat tilanteet, mutta tarpeen tullen olla hänen tukenaan.

3.5 Varjoerotuomari

Normaalikokoisella kentällä (11v11), käytetään Kanadan jääkiekon juniorisarjoissa käytettävää Shadow Referee- mallia, Varjoa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kouluttajana toimiva kummierotuomari tulee kentälle mukaan ja seuraa uutta erotuomaria lähietäisyydellä kaikissa tilanteissa. Omalla liikkumisella Varjo pystyy myös hienovaraisesti ohjaamaan koulutettavaa liikkumaan ottelussa oikealla tavalla. Kouluttajalla ei ole ottelussa pilliä ollenkaan, vaan hän auttaa puheella uutta tuomaria vaikeissa ratkaisuissa. Näin olemalla jatkuvasti tuomarin lähellä, luo kouluttaja ensimmäisiin normaalikokoisen kentän otteluihin turvallisen ilmapiirin oppimiseen. Luonnollisesti tavoitteena on antaa kouluttavana olevalle tuomarille mahdollisimman paljon tilaa toimia omien vaistojensa varassa.

4 Ottelukausi

Ottelukausi alkaa toukokuun alussa, kestäen lokakuun puoleen väliin. Se on jaettu kahteen osaan, kevät- ja syyskauteen. Ottelukauden aikana uusien erotuomareiden koulutus painottuu ottelukoulutuksiin. Kummierotuomarit pyrkivät osallistumaan omien suojattiensa otteluihin, mutta tarpeen tullen voidaan käyttää myös muita kouluttajia. Ottelukoulutuksia järjestetään jokaiselle uudelle erotuomarille kuusi kappaletta kauden aikana. Ottelukoulutusten lisäksi pidetään puolessa välissä ottelukautta yhteinen tapaaminen kaikille uusille erotuomareille sekä kummierotuomareille.



4.1 Ottelukoulutus

Ottelukoulutus aloitetaan aina varmistamalla uudelta erotuomarilta, että hän tietää tulevan ottelun perustiedot, kuten sarjakohtaiset säännöt sekä peliajan. Tämän käydään yhdessä läpi tavoitteet tulevalle ottelulle sekä kerrataan ennen ottelua suoritettavat toimenpiteet. Kummierotuomari on myös aktiivisesti mukana kentän tarkastuksessa, alkulämmittelyssä sekä joukkueiden vastuuhenkilöiden kättelyssä.

Mikäli ottelu on ollut haastava, keskittyy kummierotuomari puoliajalla käymään läpi onnistumisia ja pyrkii vahvistamaan uuden tuomarin itseluottamusta. Myös yksittäisiä kehitysasioita voidaan ottaa esille. Jos ottelu on ollut helppo, voidaan hänelle antaa jo tässä vaiheessa isompia kehitysasioita, ja pyrkiä näin saamaan koulutustapahtumasta kaikki hyöty irti.

Ottelun jälkeisessä palaverissa käydään huolellisesti läpi sen tapahtumat, ja mietitään yhdessä saatiinko otteluun asetetut tavoitteet täytettyä. Ei voi liikaa painottaa, että tässä vaiheessa erotuomarin uraa palautteen täytyy olla vahvasti positiivista kaikissa tilanteissa. Kehittymisen varmistamiseksi täytyy kuitenkin löytää myös kehityskohteita seuraavia otteluita varten. Ottelutapahtumasta kirjoitetaan lyhyt raportti, jossa arvioinnin kohteina ovat seuraavat asiat: pelin johtaminen, liikkuminen, sääntötuntemus, pelin lukeminen sekä henkilökohtaiset rangaistukset. Kyseinen raportti tallennetaan erotuomarikerholle koulutuskäyttöön sekä annetaan koulutettavalle.

4.2 Puolen välin kokoontuminen

Jalkapallon nuortensarjoissa pidetään pääsääntöisesti ottelutaukoa kesäkuun loppupuolelta elokuun alkuun. Tässä vaiheessa kilpailukausi on puolessa välissä ja on otollinen aika pitää uusille erotuomareille ensimmäinen yhteinen tapaaminen peruskoulutuksen loppumisen jälkeen. Tapaaminen koostuu kahdesta osiosta. Ensimmäinen on luokkatilassa käytävä koulutusosio, jälkimmäisessä ryhmä siirtyy koulutuksen jälkeen yhdessä harrastamaan jotain lajiin liittymätöntä lajia, esimerkiksi keilailua, minkä tarkoituksena on helpottaa ryhmän tutustumista toisiinsa. Koulutusosion kesto on noin 3h.



Koulutusosiossa käsitellään seuraavat asiat:

- lyhyt lisäkoulutus uudesta aiheesta, esimerkiksi rikelinjasta
- käydään läpi alkukauden ottelusuorituksia, kehuaan onnistujia, annetaan kritiikki nimettömänä
- käydään läpi erotuomareiden kokemia haasteellisia tilanteita ja pyritään löytämään niihin ratkaisut
- pienimuotoinen sääntökoe, joka käydään yhdessä läpi sen suorittamisen jälkeen.

4.3 Yhteisöllisyys

Valtaosa aloittavien jalkapalloerotuomareiden ottelutapahtumista tuomitaan yksin, ilman tukiverkon fyysistä läsnäoloa. Tämä on todennäköisesti yksi iso syy motivaation pientymiseen kauden aikana. Tätä puutetta pyritään korvaamaan rakentamalla uusista erotuomareista aikaisempaa tiiviimmän yhteisön sosiaalisen median avulla. Ryhmälle avataan oma keskustelupalsta Facebookiin ja WhatsAppiin. Kummierotuomarien johdolla pyrimme käymään siellä aktiivista keskustelua ottelutapahtumista ja rohkaisemme uusia tuomareita puhumaan siellä kauden aikana tapahtuvista tilanteista. Tällä toiminnalla kasvatetaan ryhmän yhteishenkeä, sitoutumista, sekä motivaatiota yhdessä tekemisen kautta.

4.4 Kehityskeskustelut

Lokakuussa, jalkapallokauden päätteeksi pidetään loppukokous, missä tärkeässä roolissa ovat henkilökohtaiset kehityskeskustelut. Näiden keskusteluiden pääasiallisena tarkoituksena on selvittää erotuomarin omat tavoitteet harrastuksen suhteen ja käydä yhdessä läpi mitä tähän tavoitteeseen pääseminen vaatii. Samalla mietitään miten juuri päättynyt kausi on kokonaisuudessaan mennyt ja mitä siitä voisi parantaa. Keskustelua johtaa erotuomarikerhon koulutusvastaava tai puheenjohtaja ja siinä on mukana erotuomarin lisäksi myös hänen kummierotuomarinsa. Mikäli erotuomarikerho on sitä mieltä, että erotuomarin luokitusta voidaan tarkistaa ylöspäin, voidaan siitä kysyä tässä yhteydessä mielipide tuomarilta itseltään. Tämä tapahtuma toimii perehdytyskauden päätöksenä, jonka jälkeen katseet suunnataan alkavaan kauteen.



